

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP IKLIM ORGANISASI
DENGAN KINERJA KARYAWAN PT. GARUDA INDONESIA
BANDARA INTERNATIONAL SOEKARNO-HATTA
JAKARTA**

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat Sarjana S-1**



DIAJUKAN OLEH :

RYAN ANGGIA LESTARI

F. 100 010 190

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2008**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada saat ini, dunia industri banyak dihadapkan pada masalah-masalah yang menyangkut kinerja karyawan. Pada saat persaingan antar perusahaan semakin tinggi, seperti pada era globalisasi ini, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi perusahaan. Salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan adalah karyawan perusahaan. Karyawan perusahaan merupakan penggerak operasi perusahaan, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara utama untuk memenangkan kompetisi global (Gibson, IvanChevich, dan Donnelly, 1991).

Berbagai permasalahan yang pernah terjadi pada jasa layanan penerbangan PT. Garuda antara lain keterlambatan baik pada saat pemberangkatan maupun kedatangan. Rahardjo (dalam Wirianto, 2007) mengemukakan ada beberapa faktor yang menyebabkan hal tersebut, antara lain di Indonesia belum mampu melayani pendaratan dan lepas landas pesawat terbang dalam kondisi cuaca ekstrim. Bandara utama di Indonesia umumnya masih memakai ILS kategori satu. Jadi bila jarak pandang kurang dari 300 meter landasan bandara tak bisa didarati pesawat terbang, selain seringnya terjadi kerusakan pada komponen pesawat juga berpengaruh terhadap jadwal pemberangkatan pesawat

Pada pertengahan tahun 2007 waktu banyak diberitakan di media cetak ataupun di media elektronik tentang kecelakaan dalam saram transportasi. Salah

satunya adalah kecelakaan pesawat terbang sebagai alternatif pilihan konsumen untuk dapat cepat sampai di tujuan. Seperti kecelakaan pesawat *Lion Air*, hilangnya pesawat terbang *Adam Air*, dan kecelakaan terbakarnya pesawat *Garuda Air Line*. Pada hari Rabu 7 Maret sekitar pukul 06.55 pesawat Garuda Indonesia GA 200 PK-GZC Boeing 737-400 terbakar hebat saat mendarat di Bandara Adisutjipto. Akibat kejadian itu, tercatat 21 penumpang meninggal dunia, 20 di antaranya terpenggang (Wirianto, 2007).

Informasi kecelakaan *Garuda* tersebut tergolong cepat didapatkan dari media resmi. Kesigapan dan kemampuan perusahaan Garuda dalam menangani situasi krisis tergolong cepat dan efisien dalam bertindak. Berbeda dengan musibah *Adam Air* yang terjadi tepat di awal tahun 2007 ketika pesawat beserta 102 penumpangnya hilang kontak, dan belum ditemukan bangkainya sampai sekarang, respon *Adam Air* dinilai lemah. *Adam Air* baru secara resmi mengumumkan kronologis kejadian kepada masyarakat di malam hari, setelah khalayak luas sudah terlebih dahulu mendengar dari pemberitaan radio maupun internet beberapa jam sebelumnya (Daniyal, 2007).

Walaupun langkah penanganan krisis Garuda dinilai bagus dan sebaliknya langkah penanganan krisis *Adam Air* dinilai buruk, sesungguhnya kedua maskapai penerbangan ini tetap menyimpan masalah besar, yakni citra dan reputasi yang terpuruk. Paska musibah, tingkat penerbangan lokal benar-benar sudah sampai titik nadir. Inilah fakta yang tidak bisa dipungkiri dan harus dilakukan *recovery image* untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat. Apalagi, dalam krisis penerbangan membutuhkan waktu lama untuk mengetahui apa sesungguhnya yang terjadi. Penyebab biasanya baru diketahui berbulan-bulan

setelah melalui investgasi. Karena kondisi itu, membuat krisis di dunia penerbangan berpotensi melebar kemana-mana, dan yang lebih menyedihkan lagi tidak mudah membalikkan citra hancur (Daniyal, 2007).

Setelah mengikuti program audit IATA dan berencan membeli 50 pesawat Dreamliner dari Boeing, Garuda Indonesia bersiap terbang ke Eropa untuk rute Jakarta-Amsterdam pada tahun ini. Komisaris Perhubungan Komisi Eropa tapi tetap memasukkan maskapai Indonesia termasuk Garuda ke dalam daftar hitam mereka, akan tetapi Emirsyah Satar tak kenal menyerah, rupanya setelah Garuda Indonesia ditolak terbang ke Eropa sejak 2004, Direktur Utama PT Garuda Indonesia itu tetap bertekad membuka jalur penerbangan ke Eropa mulai tahun ini (Mathari, 2008).

Menyangkut larangan terbang untuk Garuda, ada dua hal menurut Cercone (Mathari, 2008) yang mestinya diperhatikan dari larangan Komisi Eropa, yaitu tentang maskapai penerbangan dan otoritas penerbangan sipil. Dua hal ini saling terkait karena Komisi Eropa membutuhkan jaminan keselamatan penumpang dari maskapai dan otoritas penerbangan sipil. Keselamatan penerbangan sipil di Indonesia memang sangat mengkhawatirkan. Pesawat komersial yang dimiliki maskapai penerbangan nasional, sebagian besar adalah pesawat-pesawat berusia tua.

Persoalan lainnya menyangkut otoritas penerbangan sipil di Indonesia. Sumber daya manusia, sistem dan strukturnya masih dianggap kurang memenuhi standar internasional. Hal itu antara lain dinilai dari pemberian izin, operasi, pengawasan kepada operator maskapai, pendidikan, maintenance, sistem-sistem

yang ada pada otoritas penerbangan sipil Indonesia yang dalam hal ini diwakili oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Belum lagi menyangkut soal penanganan apabila terjadi kecelakaan, misalnya mulai dari pencarian, penelitian, kemudian rekomendasi dari hasil penelitian oleh Komisi Eropa masih dianggap kurang.

Kinerja sumber daya manusia yang baik merupakan hal terpenting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Bila sebuah perusahaan ingin berkembang dengan pesat, perusahaan tersebut haruslah memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula. Tiffin dan McCommick (1985) kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu dan faktor yang berasal dari luar individu yang berupa faktor fisik pekerjaan dan faktor sosial serta kondisi perusahaan

Sistem pengelolaan kinerja karyawan digunakan untuk mengebla kinerja pegawai termasuk didalamnya tentang reward system (bonus, gaji, insentif dll), penelusuran bakat, kompetensi dll. Seperti dalam penilaian kinerja yang dilakukan terhadap karyawan bank swasta berikut ini; Suatu siang di perkantoran di kawasan Sudirman Jakarta Pusat, Denny (30) seorang custumor service di salah satu bank swasta tersenyum cerah bersama Seta (29) temannya bekerja. “Seperti biasa, bulan-bulan ini manajemen melakukan performance appraisal. Kami baru saja

dipanggil untuk itu, dinilai kinerja kami, “terang Denny diiyakan Seta yang juga dilihat bersahaja. Menurut kedua karyawan itu, seperti tahun-tahun sebelumnya sesuai mereka dinilai kinerjanya, bonus sedikitnya dua kali gaji pokok dan promosi jabatan menanti mereka diakhir tahun. Malahan saya pernah mendapat tiga kali gaji, “lanjut Seta. Apa yang tengah dialami kedua karyawan tersebut bisa jadi juga sedang dialami oleh banyak karyawan lainnya, mengingat menjelang akhir tahun biasanya para perusahaan melakukan penilaian kinerja para karyawannya. Dan pada akhirnya milyaran rupiah bakal digelontorkan sebagai bentuk kompensasi dari baiknya kinerja mereka. Seperti di Garuda Indonesia misalnya, menurut Direktur bagian Pemasaran dan Produksi Garuda Indonesia Prijastono Purwanto, bicara grade system ditempatnya dilihat dari tugasnya. “Sudah dapat tugas apa saja, pencapaiannya bagaimana, dan grade itu kan makin ke atas makin baik dan itu berpengaruh terhadap besaran bonus ataupun insentif yang nantinya ia terima, “terang Prijastono lagi. (WWW.Republika.Co.Id)

Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah iklim yang ada dalam organisasi perusahaan. Kusriyanto (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, melalui penangkapan langsung dan tidak langsung oleh pegawai yang bekerja di lingkungan tersebut dan dianggap sebagai kekuatan yang besar pengaruhnya pada perilaku karyawan terhadap pekerjaan. Sinungan (1987) menyatakan bahwa iklim organisasi yang sehat dapat mendorong keterbukaan baik dari pihak karyawan maupun pihak pengusaha sehingga dalam rangka menciptakan ketentraman dan kelangsungan usaha ke arah peningkatan kinerja karyawan.

Payne dan Pugh (dikutip oleh Steers; 1985) yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah sikap, norma dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pekerja dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan sikap, nilai, norma dan sesuatu yang dirasakan oleh individu terhadap lingkungan tempat mereka bekerja, serta merupakan karakteristik yang dimiliki oleh suatu organisasi. Iklim setiap perusahaan dikembangkan dan dikomunikasikan melalui sistem perilaku organisasi.

Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, maka ini akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari anggota, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal.

Persoalan-persoalan ini semakin bertumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan di sekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan makin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Pada penelitian ini, terlihat bahwa konsekuensi dari berbagai dimensi iklim organisasi akan mempengaruhi kinerja para karyawan. Rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan merupakan umpan balik yang positif bagi atasan untuk

memberikan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugas yang penting. Hal ini membuat karyawan merasa diperlukan dan mempunyai arti bagi perusahaan, sehingga ia termotivasi untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuannya bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Iklm keterikatan yang diciptakan perusahaan memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan, karena dapat membuat pekerjaan mereka yang telah terpola dengan jelas menjadi lebih pasti dan lebih teratur. Berarti keterikatan (konformitas) tidak selalu diinterpretasikan sebagai ancaman terhadap kinerja karyawan. Untuk kondisi kerja tertentu, seperti di Garuda Indonesia, iklim ini memang sengaja diciptakan, yang ditujukan justru untuk melindungi karyawan dalam bekerja dan juga konsumen sebagai sasaran pelayanan perusahaan.

Iklm organisasi diharapkan memberi efek yang positif pada masing-masing individu dalam suatu kelompok, dengan terciptanya iklim yang sehat dalam perusahaan maka akan timbul suasana dalam diri individu yang menyenangkan dan memberikan dorongan pada individu untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan optimal (West dalam Hartono, 2002).

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah” Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul: **“Hubungan Antara Persepsi terhadap Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Garuda Indonesia Bandara Internasional Soekarno-Hatta Jakarta”**.

B. Tujuan Penelitian

Adapun dari penelitian ini, dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui hubungan antara persepsi terhadap iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui sejauhmana sumbangan atau peran persepsi terhadap iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Mengetahui sejauhmana kondisi kinerja karyawan
4. Mengetahui sejauhmana kondisi persepsi terhadap iklim organisasi

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi ilmuwan psikologi hasil penelitian ini memberikan sumbangan teoritis dengan memperkaya pengetahuan dalam bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi tentang hubungan antara persepsi terhadap iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi pimpinan hasil penelitian ini memberikan gambaran sejauhmana keterkaitan iklim organisasi dengan kinerja karyawan sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengambil keputusan khususnya yang berkaitan dengan persepsi terhadap iklim organisasi dan kinerja karyawan.

b. Bagi karyawan hasil penelitian ini memberikan umpan balik bagaimana kondisi persepsi terhadap iklim organisasi dan kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan

c. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini memberikan informasi dan wacana pemikiran untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut, khususnya berkaitan dengan persepsi terhadap iklim organisasi dan kinerja karyawan.